

## برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها

دکتر سعید رضایی شریف‌آبادی<sup>۱</sup>  
آزاده غیبی‌زاد<sup>۲</sup>

### چکیده

برنامه‌ریزی راهبردی برای تبیین جایگاه آینده سازمان‌ها انجام می‌شود و به تعیین اهداف سازمان و به‌کارگیری بهترین و مناسب‌ترین روش‌ها برای رسیدن به این اهداف می‌پردازد. امروزه فناوری اطلاعات به یکی از ابزارهای مهم و اساسی برای دستیابی به اهداف سازمان‌ها از جمله کتابخانه‌ها تبدیل شده است و لزوم طراحی برنامه‌ای خاص برای استفاده مناسب از فناوری اطلاعات بیش از پیش احساس می‌شود. برنامه راهبردی هدف از به‌کارگیری فناوری اطلاعات را در کتابخانه‌ها مشخص کرده و به شناسایی و تأمین زیرساخت‌ها و منابع موردنیاز برای دستیابی به اهداف سازمانی می‌پردازد. مقاله حاضر به بررسی اهداف، روش‌ها، و عوامل مؤثر در برنامه‌های راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه‌ها پرداخته و ساختار کلی این برنامه‌ها را تشریح می‌کند.

### کلیدواژه‌ها

کتابخانه‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی، فناوری اطلاعات، اهداف سازمانی، نیازسنجی

### مقدمه

ماشین‌های مربوط، توأم با دانش، مهارت و شیوه استفاده از آنها در تولید، پردازش، و دبیزش اطلاعات به منظور انتقال اطلاعات به جامعه استفاده‌کننده» (۱).  
به‌طور کلی فناوری اطلاعات برای تولید و فراهم‌آوری، پردازش، ذخیره‌سازی، و اشاعه مواد و اطلاعات، به شکل‌های گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرد. این فناوری‌ها در

فناوری اطلاعات از جمله ابداعات در حال رشد در حوزه خدمات اطلاعاتی، امکانات ارتباطی، و منابع الکترونیکی است. در دانشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، فناوری اطلاعات چنین تعریف شده است: «مجموعه ابزارهای اطلاعاتی، اعم از وسایل ارتباط از راه دور، ابزارهای دیداری و شنیداری و

۱. عضو هیئت علمی گروه علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه الزهرا [srezaei@alzahra.ac.ir](mailto:srezaei@alzahra.ac.ir)

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه الزهرا [g\\_azadeh24@yahoo.com](mailto:g_azadeh24@yahoo.com)

تأمین اهداف آموزشی، پژوهشی، مدیریتی، بهداشتی - درمانی، و مانند آن در سازمان‌ها نقش مهمی ایفا می‌کنند.

از ورود فناوری اطلاعات به کتابخانه‌ها چند دهه بیشتر نمی‌گذرد. این‌گونه فناوری‌ها نه تنها خدمات فنی، بلکه خدمات عمومی کتابخانه‌ها را نیز تحت تأثیر قرار داده است. در حال حاضر دسترسی به اطلاعات روزآمد و منابع معتبر بسیار آسان‌تر و سریع‌تر از گذشته شده است. وب با موتورهای جست‌وجوی خود امکاناتی در اختیار پژوهشگران قرار می‌دهد که قابل مقایسه با گذشته نیست. علاوه بر وب، کتابخانه‌های دیجیتالی از طریق ارتباط با یکدیگر و رقمی کردن مجموعه‌ها و منابع اطلاعاتی امکان دسترسی به اطلاعات ارزشمند، مرتبط، و سازمان یافته را افزایش داده‌اند.

ورود فناوری اطلاعات به سازمان‌ها، همچنین سبب ایجاد تغییرات اساسی در ساختار تشکیلاتی آنها شده که توجه مدیران را به خود جلب کرده است.

نکته مهم دیگری که در خصوص فناوری اطلاعات باید مدنظر داشت این است که اکثر کتابخانه‌ها گرچه سازمان‌هایی غیرانتفاعی محسوب می‌شوند که مکمل یکدیگرند و نه رقیب، اما فناوری اطلاعات سبب شده تا در استفاده از آن بین کتابخانه‌ها رقابتی به وجود آید. بسیاری از کتابخانه‌ها بخش مهمی از بودجه خود را صرف خریداری و پشتیبانی از این فناوری‌ها می‌کنند، ولی متأسفانه اغلب آنها به جای یافتن راه‌های استفاده بهینه و هدفمند از فناوری اطلاعات، بیشتر در خرید تجهیزات سخت‌افزاری از یکدیگر سبقت می‌گیرند. این

شتاب‌زدگی ناشی از نگرش اشتباهی است که استفاده از فناوری در کتابخانه را هدف می‌داند. نه وسیله‌ای برای رفع نیاز اطلاعاتی کاربران. دور از انتظار نیست که چنین نگرشی منجر به اتلاف بودجه و بروز مشکلات فراوانی شود که گاهی جبران ناپذیر است.

بنابراین به منظور رویارویی با مشکلات و سازگاری با تغییرات ناشی از ورود فناوری به کتابخانه‌ها، ضروری است که مدیریت کتابخانه تدابیری اندیشیده و برنامه‌ریزی خاصی برای استفاده از فناوری اطلاعات در نظر گیرد. این برنامه‌ریزی باید تمام ابعاد فناوری، از لوازم و تجهیزات گرفته تا قوانین و مقررات استفاده از آن را تحت پوشش قرار دهد. مهیا کردن یک برنامه‌ریزی کلی و اساسی از جهت دیگری نیز اهمیت دارد. فناوری اطلاعات با سرعت سرسام‌آوری در حال رشد و توسعه است. بنابراین وجود یک برنامه‌ریزی جامع سبب خواهد شد تا سازمان‌ها بتوانند چشم‌انداز مناسبی از آینده داشته باشند و برای پیشبرد اهداف خود به بهترین شکل ممکن فناوری را به خدمت گیرند. با توجه به مسائل ذکر شده، بسیاری از سازمان‌ها از جمله کتابخانه‌ها اقدام به تهیه برنامه‌ای راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات کرده‌اند تا فراهم‌آوری و به‌کارگیری آنها را ضابطه‌مند کنند.

### برنامه‌ریزی راهبردی چیست؟

برنامه‌ریزی در سازمان‌ها به منظور تعیین اهداف آینده سازمان و ارائه راهکار مناسب برای رسیدن به این اهداف صورت می‌گیرد. منظور از راهبردی (استراتژیک) بودن یک

برنامه‌ریزی این است که بهترین روش‌های ممکن برای پاسخگویی به تغییرات محیطی سازمان، با توجه به اهداف تعیین شده و منابع موجود سازمانی در نظر گرفته شود.

برای برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک) تعاریف متعددی ارائه شده است که به یک نمونه از آنها اشاره می‌شود:

«برنامه‌ریزی استراتژیک یعنی ساختن تصویر و شمایی از موقعیت آینده سازمان، سازماندهی و تنظیم آن، مقایسه آن با شرایط فعلی و قبلی سازمان، و ساختن چارچوبی برای معیارها و ملاک‌هایی که به منظور اطمینان از موفقیت پایدار سازمان در نظر گرفته می‌شوند» (۶).

به طور خلاصه برنامه‌ریزی راهبردی، با در نظر گرفتن شرایط و منابع موجود سازمان، برای تبیین فعالیت‌ها و جایگاه آینده آن و چگونگی رسیدن به اهداف مورد نظر راه‌حل ارائه می‌کند. در حقیقت برنامه‌ریزی استراتژیک ابزاری مدیریتی است که مانند سایر ابزارهای مدیریتی به منظور به‌کارگیری قابلیت‌های موجود سازمان برای رسیدن به اهداف تعیین شده و اطمینان از اینکه همه اعضای سازمان برای رسیدن به یک هدف واحد تلاش می‌کنند تمرکز دارد.

### برنامه‌ریزی راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات

هدف نهایی از تهیه برنامه راهبردی برای فناوری اطلاعات، تعیین جهت‌گیری‌ها، اهداف، و فلسفه به‌کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان است.

برنامه راهبردی برای فناوری اطلاعات،

کمک می‌کند تا از توجه صرف به این نوع فناوری به عنوان یک هدف جلوگیری کرده، و به آن تنها به صورت ابزاری برای رسیدن به اهداف نهایی سازمان نگاه شود. علاوه بر این، تهیه برنامه راهبردی به تأمین زیرساخت‌های فناوری مورد نیاز برای برنامه‌های اساسی و اهداف مهم سازمان کمک می‌کند.

به طور خلاصه برنامه راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات اهداف زیر را در یک سازمان دنبال می‌کند:

- تعیین دیدگاه و جهت‌گیری‌های خاص در خصوص فناوری اطلاعات یا به عبارتی تعیین چرایی و چگونگی استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان (۵: ۱۵۲-۱۵۶)؛

- تعیین نیازهای سازمان در زمینه فناوری اطلاعات، تهیه زیرساخت‌های مورد نیاز، و افزایش استفاده از آن برای پشتیبانی از اهداف آموزشی، پژوهشی، خدماتی، و سایر اهداف سازمانی (۳: ۷؛ ۱۰)؛

- تخصیص منابع سازمانی (اعم از منابع انسانی، مالی، تجهیزاتی، و سایر منابع) به بخش‌های مختلف براساس نیازها و اولویت‌ها (۵: ۱۵۲-۱۵۶)؛

- ساماندهی فناوری‌های موجود و به‌کارگیری آنها در جای مناسب و به شیوه‌ای منطقی (۵: ۱۵۲-۱۵۶)؛

- تعیین نقاط ضعف و قوت کتابخانه در زمینه فناوری اطلاعات، ابزارها، امکانات، و سایر منابع مورد نیاز (۹: ۵: ۱۵۲-۱۵۶)؛

- مدیریت بودجه، تعیین هزینه‌ها، و ارائه راهکارهایی برای جلوگیری از به هدر رفتن بودجه و صرف هزینه‌های اضافی یا به عبارتی

افزایش سود حاصل از سرمایه‌گذاری در بخش فناوری (۳)؛

- تعیین روش‌هایی برای سنجش و ارزیابی پیشرفت‌های به‌دست آمده در نتیجه استفاده از فناوری اطلاعات (۵: ۱۵۲-۱۵۶)؛ و

- کمک به تعیین اهداف واقع‌بینانه و تعیین زمان‌بندی برای رسیدن به اهداف (۹)؛

- ایجاد هماهنگی و ارتباط بین اهداف بلندمدت و اهداف عملیاتی با منابع سازمانی (۸)؛ و

- اطمینان از استفاده بهینه و مؤثر از منابع موجود با تأکید بر منابع کلیدی (۹؛ ۱۰).

علاوه بر موارد یاد شده باید به این نکته توجه داشت که لازمه برنامه‌ریزی راهبردی، شناخت کامل محیط بیرونی و درونی سازمان است. برنامه‌ای که با چنین شناختی تهیه شود برای افرادی که در روند تهیه آن مشارکت نداشته‌اند قابل فهم‌تر بوده، برای اجرای آن دچار ابهام نمی‌شوند.

### عوامل مؤثر در طراحی برنامه راهبردی برای فناوری اطلاعات

عوامل مختلفی در طراحی یک برنامه راهبردی برای فناوری اطلاعات مؤثر هستند. عدم توجه به هر یک از این عوامل و ناهماهنگی میان آنها مانع رسیدن به نتیجه مطلوب شده، کارایی برنامه را کاهش می‌دهد. عوامل زیر از مهم‌ترین عوامل مؤثر هستند:

۱. کارکنان. تمام افرادی که در سازمان کار می‌کنند می‌توانند در موفقیت یا شکست برنامه راهبردی سازمان مؤثر باشند. پست سازمانی آنها، مهارت‌ها، توانمندی‌ها، نقاط ضعف و

قوت آنها از لحاظ حرفه‌ای، و موارد تعهد یا عدم تعهد آنها به سازمان از جمله مسائلی است که به هنگام برنامه‌ریزی و پرداختن به موضوع کارکنان سازمان باید آنها را مدنظر داشت. به‌علاوه ضروری است که نیازهای آموزشی کارکنان مشخص شود و در صورتی که مهارت و دانش کافی برای کار با نظام‌ها و فناوری اطلاعات را ندارند آموزش‌های موردنیاز برای آنها در نظر گرفته شود (۴؛ ۵).

۲. فرایند. فرایند مشخص‌کننده جریان کار در سازمان است و علاوه بر مشخص کردن فعالیت‌هایی که باید انجام شود، روش‌های مناسب‌تری برای انجام آنها را نیز معین می‌کند. در برنامه‌ریزی راهبردی باید دقیقاً مشخص شود که استفاده از فناوری اطلاعات چه تأثیری بر بهبود کیفی و تسریع فرایند کاری خواهد داشت (۴).

۳. سازمان. شامل ساختار رسمی سازمان و سایر عوامل غیردخیل در فعالیت‌های سازمان است که اغلب با عنوان «فرهنگ سازمانی» از آنها یاد می‌شود. نمودار تشکیلاتی، فرایندها و قطب‌های رسمی تصمیم‌گیری، سیاست‌ها و خط‌مشی کلان سازمان، و بالاخره اصول و قواعد حاکم بر سازمان از جمله عوامل مهمی هستند که باید هنگام برنامه‌ریزی آنها را مدنظر داشت. برنامه راهبردی طراحی شده باید با این اصول سازگاری داشته، از قوانین مصوب سازمان تخطی نکند و در چارچوب اهداف و سیاست‌های کلی سازمان گام بردارد. البته چنانچه استفاده از فناوری اطلاعات مستلزم ایجاد تغییراتی در نمودار تشکیلاتی از جمله ایجاد، ادغام، و یا حذف

برخی از پست‌های سازمانی باشد، باید در برنامه به آن اشاره شود (۴؛ ۵).

**۴. فناوری.** منظور فناوری‌های مورد نیاز و موجود در سازمان است. در برنامه راهبردی باید انواع نظام‌ها و تجهیزات موجود، سطح روزآمدی آنها، فناوری و تجهیزات پشتیبانی‌کننده، و اینکه تا چه حد از این فناوری‌ها به صورت راهبردی استفاده می‌شود، تعیین شود. در این برنامه‌ریزی باید اولویت‌ها مشخص شده، موارد غیرضروری حذف شود. همچنین راه‌های مقابله با موانع و مشکلات احتمالی استفاده از فناوری باید در برنامه گنجانده شود (۴؛ ۶).

**۵. خدمات.** شامل کلیه خدماتی است که سازمان ارائه می‌کند. به طور مثال در یک کتابخانه خدمات تحویل مدرک، دسترسی به منابع، استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی، اشاعه و انتقال اطلاعات، تهیه فهرست‌های الکترونیکی از جمله خدماتی است که سازمان در اختیار کاربران می‌گذارد. نکته حائز اهمیت این است که اولاً به کارگیری فناوری اطلاعات چه اندازه در بهبود کیفیت و سرعت ارائه خدمات تأثیرگذار بوده و به پیشبرد اهداف سازمان در ارائه خدمات کمک می‌کند؛ و ثانیاً چه نوع فناوری‌هایی برای ارائه خدمات بهینه به کاربران مورد نیاز است (۴).

**۶. مدیریت.** منظور اهداف مدیریتی سازمان از به کارگیری فناوری اطلاعات است. کاهش هزینه‌ها، صرفه‌جویی در زمان، منابع و بودجه، عملکرد مؤثرتر در بخش‌های مدیریتی، کمک به تصمیم‌گیری‌های کلان از جمله این اهداف هستند. به علاوه نگاه مدیریتی باید بر کل برنامه حاکم باشد؛ یعنی تمرکز بر روی

توانایی‌ها، استفاده از همکاری‌های جمعی، به کارگیری تمام ظرفیت‌های موجود، و ایجاد تعادل بین آنچه که هزینه می‌شود و آنچه که حاصل می‌شود (۴؛ ۵).

## روش‌های برنامه‌ریزی راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه

برنامه‌ریزی راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه معمولاً به یکی از سه روش زیر صورت می‌گیرد:

۱. تهیه برنامه راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات در سازمان که در آن کتابخانه به عنوان یکی از واحدهای سازمانی تحت پوشش دیده می‌شود؛

۲. تهیه برنامه راهبردی برای کتابخانه که در بخشی از آن به استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه می‌پردازد؛

۳. تهیه برنامه راهبردی مستقل برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه (۵). هر یک از این روش‌ها مزایا و معایبی دارد که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌شود: در روش اول، برنامه با مشارکت کتابخانه تهیه می‌شود. این مشارکت معمولاً از طریق دریافت برنامه‌های پیشنهادی یا بر مبنای گزارش‌های دوره‌ای کتابخانه صورت می‌گیرد. از سوی دیگر در بسیاری از سازمان‌ها از کتابخانه درخواست می‌شود تا نماینده‌ای را برای حضور در کمیته برنامه‌ریزی معرفی کند. مزیت این نوع برنامه‌ریزی به رسمیت شناختن جایگاه مهم کتابخانه در فعالیت‌های سازمان است. ضمناً در این روش به دیدگاه صاحب‌نظران و مسئولان کتابخانه نسبت به کاربردهای خاص

فناوری اطلاعات در کتابخانه توجه می‌شود. اشکال این نوع برنامه‌ریزی محدود شدن کتابخانه به قالب از پیش تعیین شده سازمان مادر است که معمولاً نمی‌تواند از آن عدول کند. از سوی دیگر باید توجه داشت که این نوع برنامه‌ریزی کلیه واحدهای تحت پوشش سازمان را دربرمی‌گیرد و کمیته برنامه‌ریزی تلاش می‌کند تا برنامه حتی‌الامکان فشرده و مجمل باشد، بنابراین کتابخانه فضای کافی برای توجیه و بیان مشروح نیازها و راهبردهای موردنظر برای ایجاد تغییرات و رسیدن به اهداف موردنظر را ندارد (۵).

روش دوم یکی از متداول‌ترین روش‌های برنامه‌ریزی است. مزیت عمده چنین روشی داشتن فضای کافی توسط کتابخانه برای شرح برنامه‌های خود است. در این روش کتابداران با تبیین برنامه‌های خود در زمینه فناوری اطلاعات تلاش می‌کنند تا فناوری را به عنوان ابزاری برای رسیدن به اهداف خود مطرح کنند. ضعف چنین روشی کمابیش شبیه آن چیزی است که در روش اول بین رابطه کتابخانه و سازمان مادر مطرح شد. در این روش نیز به دلیل آنکه برنامه فناوری اطلاعات بخشی از برنامه کلی کتابخانه است، نمی‌توان به‌طور جامع آن را بررسی کرد، زیرا در صورت پرداختن بیش از حد به موضوع فناوری اطلاعات برنامه تعادل خود را از دست خواهد داد (۵).

در روش سوم کتابخانه برنامه جداگانه‌ای برای فناوری اطلاعات دارد. این برنامه باید همگام با سایر برنامه‌های کتابخانه بوده، تعادل و ارتباط منطقی بین کلیه فعالیت‌های کتابخانه را مدنظر داشته باشد. مزیت مهم این روش

نسبت به دو روش دیگر مجال و فرصتی است که کتابخانه برای بیان مشروح اهداف خود و تبیین نیازهای مرتبط با فناوری اطلاعات به‌دست می‌آورد. ایراد چنین روشی عدم یکپارچگی برنامه‌های متنوع کتابخانه است. مدیران، کارکنان، و افراد مرتبط با کتابخانه برای شناخت اهداف و برنامه جامع کتابخانه باید به دو یا چند برنامه فرعی از جمله برنامه استفاده از فناوری اطلاعات مراجعه کنند (۵).

### ملاحظات اساسی در تهیه برنامه راهبردی

قبل از طراحی یک برنامه راهبردی نکات مهمی باید مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد. عدم شناسایی و بی‌توجهی به این نکات منجر به تهیه برنامه‌ای ناکارآمد و ابتر خواهد شد که در آن اهداف سازمان براساس واقعیت‌های موجود تعیین نشده و پاسخگوی نیازهای کلی سازمان نخواهد بود. این ملاحظات عبارتند از:

۱. شناخت و ارزیابی دقیق منابع موجود. شامل منابع مالی، نیروی انسانی، لوازم و تجهیزات، فناوری موجود، فضا و سایر منابع می‌شود. تحقق اهداف سازمانی بستگی زیادی به منابع موجود دارد. شناسایی این منابع به برنامه‌ریزان کمک می‌کند تا در تعیین اهداف، واقع‌بینانه‌تر عمل کنند. عدم شناخت دقیق این منابع باعث ناهماهنگی میان منابع و اهداف شده، سازمان را از رسیدن به اهداف خود در چارچوب زمان‌بندی شده باز می‌دارد.

۲. بررسی محیطی. از جمله ملاحظات اساسی پیش از طراحی برنامه راهبردی بررسی محیطی است. منظور از محیط بیرونی سازمان مجموعه متغیرهایی است که خارج از محدوده

سازمان وجود دارند و از حیطة کنترل پیوسته مدیران سازمان خارج هستند، مثل عوامل فرهنگی - اجتماعی و یا پیشرفت‌های فناوری. محیط درونی شامل متغیرهایی است که درون خود سازمان وجود دارند و معمولاً تحت کنترل مستمر و بلندمدت مدیران قرار دارند مانند ساختار، فرهنگ، و منابع سازمانی (۲: ۲۱).

**۳. شناخت نیاز کاربران.** نیازهای کاربران در حقیقت بیانگر انتظاراتی است که کاربران و یا بهره‌گیران از خدمات سازمان دارند. شناسایی و بررسی نیاز کاربران به برنامه‌ریزان این امکان را می‌دهد تا راهبردهای خاصی برای رفع این نیازها در نظر گرفته، زیرساخت‌های موردنیاز را تعیین و اولویت‌بندی کنند.

**۴. تعیین اهداف.** اهداف سازمان پس از بررسی و شناسایی موارد فوق تعیین می‌شوند. این اهداف باید شفاف و واقع‌بینانه بوده و با در نظر گرفتن کلیه عوامل یاد شده در بالا تعیین شود تا قابل اجرا و عملی باشد.

**۵. ارزیابی نیازهای بخش‌های مختلف.** پس از تعیین اهداف کلی سازمان، نیازهای هر یک از بخش‌ها، بر مبنای اهداف تعیین شده مشخص می‌شود. البته باید به این نکته مهم توجه داشت که عدم تأمین زیرساخت‌های مورد نیاز، عملاً برنامه را با شکست مواجه خواهد کرد.

**۶. تعیین اولویت‌ها.** اولویت‌ها باید بر مبنای اهداف تعیین شده و تقدم و تأخر آنها مشخص شود. این نوع اولویت‌بندی موجب خواهد شد تا بین اهداف سازمانی و رفع نیازهای بخش‌های مختلف هماهنگی وجود داشته باشد.

**۷. تخمین بودجه.** آخرین و شاید مهم‌ترین ملاحظات اساسی در تهیه برنامه راهبردی

تخمین بودجه است. باید با توجه به منابع موجود و مورد نیاز و با در نظر گرفتن فعالیت‌های سازمان برای رسیدن به اهداف مورد نظر به تخمین بودجه پرداخت. این بودجه باید به‌طور منطقی و بر مبنای اولویت‌ها به بخش‌های مختلف تخصیص داده شود.

### اجزای برنامه راهبردی

برنامه‌های راهبردی که در سازمان‌های مختلف برای فناوری اطلاعات تهیه و تدوین می‌شود، بسته به ساختار و فرهنگ سازمانی، نیازها و اهداف آنها، با یکدیگر متفاوت هستند. اما با کمی دقت می‌توان اجزای اصلی برنامه راهبردی را که تقریباً میان تمام برنامه‌ها مشترک است و جزء ساختار کلی این‌گونه برنامه‌ها به‌شمار می‌آید به شرح زیر مشخص کرد:

**۱. مقدمه:** شامل خلاصه کوتاهی از کل برنامه است. ضمناً در مقدمه توضیح مختصری درباره روند برنامه‌ریزی و دست‌اندرکاران کمیته‌های مختلف برنامه‌ریزی داده می‌شود؛

**۲. نیازهای کاربران:** یکی از محورهای اصلی برنامه راهبردی بررسی نیازهای کاربران است. به‌طور مثال انتظارات کاربران از کتابخانه، نیازهای اطلاعاتی، پژوهشی، آموزشی، تجهیزاتی، و سایر نیازهای کاربران باید دقیقاً مشخص و بررسی شود؛

**۳. بیان مأموریت:** معمولاً بیان مأموریت در دو سطح صورت می‌گیرد. ابتدا مأموریت کلی سازمان بیان می‌شود سپس مأموریت اهداف خاص سازمان در ارتباط با فناوری اطلاعات تعیین می‌شود؛

**۴. بیان دیدگاه‌ها:** نگرش کلی سازمان در مورد



به کارگیری فناوری اطلاعات تبیین می‌شود؛

۵. چالش‌های کلیدی: در این بخش وضعیت موجود سازمان مورد بررسی قرار گرفته، هر آنچه که برای رفع نیازهای کاربران و رسیدن به اهداف کلان مورد نیاز است تعیین می‌شود. ضمناً درباره نقاط ضعف و قوت سازمان در مورد فناوری اطلاعات در اینجا توضیح داده می‌شود؛

۶. پیش فرض‌ها: در واقع جملاتی هستند که وضعیت موجود سازمان را بیان می‌کنند. به عنوان مثال این جمله «در حال حاضر تمایل زیادی به دسترسی از راه دور به منابع کتابخانه وجود دارد» یک پیش فرض است. از آنجا که پیش فرض‌ها شرایط فعلی سازمان را نشان می‌دهند، نقاط شروع مناسبی برای روش‌هایی هستند که سازمان را در مسیر دستیابی به اهداف خود پیش می‌برند؛

۷. اهداف کلی (اهداف بلند مدت): منظور اهدافی هستند که به کارگیری فناوری اطلاعات را در سازمان توجیه می‌کنند. این اهداف بیانگر جایگاه آینده سازمان هستند و باید واقع بینانه و بر مبنای زیرساخت‌های موجود تعیین شوند؛

۸. اهداف عملیاتی: این اهداف شامل فعالیت‌های عینی، قابل ارزیابی، و متکی بر بودجه و فناوری موجود است. به بیان دیگر اهداف عملیاتی، نشان‌دهنده فعالیت‌هایی هستند که اهداف کلی را پشتیبانی و عملی می‌کنند؛

۹. راهبردها (استراتژی‌ها): پس از تعیین اهداف عملیاتی، راهکارهایی برای رسیدن به این اهداف تعریف و ارائه می‌شود. برای روشن‌تر شدن رابطه میان اهداف کلی، اهداف عملیاتی، و اهداف راهبردی می‌توان مثال زیر

را در مورد کتابخانه زد:

«هدف کلی: دسترسی تمامی کاربران کتابخانه به منابع و خدمات اطلاعاتی در هر زمان و مکان،

هدف عملیاتی: در سه سال آینده دانشجویان و کارکنان به کمک فناوری اطلاعات به منابع مورد نیاز خود دسترسی مناسب خواهند داشت، راهبرد (استراتژی): گسترش شبکه رایانه‌ای، دسترسی به اینترنت و منابع الکترونیکی پیوسته از جمله پایگاه داده‌ها و نشریات الکترونیکی ادواری.»

۱۰. آموزش کارکنان و کاربران: این مسئله به دلیل اهمیت فراوانی که دارد اغلب بخش مستقیمی از برنامه را به خود اختصاص می‌دهد. در این بخش مستقل برنامه‌ها و روش‌های آموزش کارکنان با جزئیات کامل تشریح می‌شود. این آموزش‌ها معمولاً شامل آشنایی با منابع اطلاعاتی و مهارت‌های اطلاع‌یابی، یادگیری راهبردهای جست‌وجو در پایگاه‌های اطلاعاتی، شناخت روش‌های ارتباطی، و سایر مواردی است که استفاده از فناوری اطلاعات را در محیط کتابخانه مؤثرتر می‌کند.

۱۱. اولویت‌ها: در حقیقت تقدم و تأخر اهداف عملیاتی بر مبنای اهمیت آنها تعیین و اولویت بندی می‌شود.

۱۲. برنامه‌های کاربردی و اجرایی: از مهم‌ترین اجزای یک برنامه راهبردی تعیین نوع فعالیت‌هایی است که برای رسیدن به اهداف مورد نظر باید انجام گیرد. پس از مشخص شدن فعالیت‌ها باید آنها را به دقت زمان‌بندی کرده، نوع و میزان منابع مورد نیاز برای اجرایی شدن هر یک از آنها را تعیین کرد.



جزئیات بودجه‌بندی، هزینه‌ها، تخصیص منابع، برنامه زمانی، و تقویم کاری در این بخش معین می‌شود؛

**۱۳. آگاهی عمومی:** به منظور آگاهی دادن به افراد ذی‌نفع مانند کاربران کتابخانه در مورد برنامه راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات در کتابخانه باید اطلاعات مربوط به برنامه را در اختیار آنها گذاشت، اثرات مفیدی را که انتظار می‌رود اجرای برنامه روی خدمات کتابخانه بگذارد تشریح کرد، و از آنها برای انجام هر چه بهتر برنامه یاری خواست. یکی از روش‌های جاری آگاهی‌رسانی قراردادن برنامه راهبردی فناوری اطلاعات روی سایت سازمان و یا کتابخانه است؛ و

**۱۴. نظارت و ارزیابی:** برای موفقیت هر برنامه در مرحله اجرا باید بر روی اقدامات انجام شده در هر مرحله نظارت داشت و به ارزیابی آنها پرداخت. بدین منظور باید کلیه مقیاس‌ها و معیارهایی که مستقیم یا غیرمستقیم اطلاعات قابل اعتماد و صحیح را در خصوص موفقیت یا شکست برنامه در اختیار مدیران می‌گذارند، جمع‌آوری و بررسی کرد.

### استمرار برنامه‌ریزی

برنامه راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات معمولاً برای دوره‌های سه تا پنج ساله و یا حداکثر هفت ساله تهیه و تدوین می‌شود. فناوری‌های اطلاعاتی دائماً در حال توسعه و روزآمد شدن هستند. بنابراین برنامه راهبردی برای انعکاس پیشرفت‌ها باید مرتباً مورد بازبینی قرار گیرد و تغییرات مورد نیاز در آن اعمال شود. گزارش پیشرفت‌ها و

سنجش و ارزیابی برنامه قبلی کمک بسیار مؤثری به تهیه و ارائه برنامه جدید می‌کند. این بازبینی‌ها و بررسی تغییر و تحولات سبب می‌شود تا سازمان با تغییرات محیطی سازگاری پیدا کرده و موضع مناسبی در برابر تغییرات برای رسیدن به اهداف کلی خود اتخاذ کند.

### نتیجه‌گیری

برنامه‌ریزی راهبردی، ابزاری مدیریتی است که به منظور تعیین موقعیت و اهداف آینده سازمان انجام می‌شود. در این نوع برنامه‌ریزی، دو مسئله مهم مطرح می‌شود؛ یکی به‌کارگیری تمام ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود برای رسیدن به اهداف سازمانی، دیگری انتخاب بهترین روش‌ها برای پاسخگویی به تغییرات محیطی و هماهنگ‌سازی سازمان با این تغییرات. از مهم‌ترین تغییرات محیطی که در چند دهه اخیر در سازمان‌ها، به‌ویژه کتابخانه‌ها ایجاد شده، ورود فناوری اطلاعات به آنها و رشد سرسام‌آور استفاده از آن است. فناوری اطلاعات سبب ایجاد تغییرات عمده در نحوه ارائه خدمات، سازماندهی، برنامه‌ریزی، و ساختار سازمانی کتابخانه‌ها شده است. این تغییرات در بسیاری از موارد تأثیرات مثبتی بر عملکرد کتابخانه داشته و گاهی نیز کتابخانه را با مشکلات و چالش‌های جدید مواجه کرده است.

امروزه به دلیل جایگاه مهم فناوری اطلاعات در پیشبرد فعالیت‌ها و اهداف سازمانی، بسیاری از سازمان‌ها از جمله کتابخانه‌ها اقدام به طراحی برنامه راهبردی برای استفاده از فناوری اطلاعات کرده‌اند. وجود این‌گونه برنامه‌ریزی‌ها سبب می‌شود تا:

3. "Arizona State University information technology strategic plan". 2001. [on-line]. Available: <http://www.asu.edu/it/fyi/dstrategic/plans/stratplanoo/html#toc>

4. Baltzer, Jan A. "Consider the four legged stool as you plan for information technology". *Computers in Libraries*, Vol. 20, No.4 (Apr. 2000): 42- 45.

5. Dugan, Robert E. "Managing technology: information technology plan". *The Journal of Academic Librarianship*, Vol. 28, No.3 (2002): 152- 156.

6. Hofmann, Ulrich. "Developing a strategic planning framework for information technologies for libraries". *Library Management*, Vol. 16, No.2 (1995): 4.

7. "Information technology strategy: The University of North Carolina at Asheville". 2003. [on-line]. Available: <http://www.unca.edu/compcenter/itflex/itstrat03.htm>

8. "Strategic planning for nonprofit organization". [on-line]. Available: <http://nonprofit.org/npofaq/0322.htm>

9. "University of Wisconsin-Milwaukee strategic plan". 2007. [on-line]. Available: <http://www.uwm.edu/Library/Admin/Splan201.html>

10. "Yale University Policy: Policy 1607, Information technology appropriate use policy". 2004. [on-line]. Available: <http://www.yale.edu/ppdev/policy/1607/1607.pdf>

تاریخ دریافت: ۱۳۸۴/۱۱/۱۶

الف) هدف از به‌کارگیری فناوری اطلاعات در سازمان مشخص شده، از رقابت کاذب در خرید آن جلوگیری شود، ب) نیازهای سازمان در زمینه فناوری اطلاعات مشخص و استفاده از آن ضابطه‌مند شود. علاوه بر نکات یادشده، برنامه راهبردی برای فناوری اطلاعات کمک مؤثری در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی و سرعت بخشیدن به امور مختلف محسوب شده، مانع به هدر رفتن بودجه و صرف هزینه‌های غیرفوری و یا اضافی در بخش‌هایی از سازمان می‌شود که در اولویت استفاده از فناوری اطلاعات قرار ندارند.

اما مهم‌ترین نکته این است که برنامه‌ریزی راهبردی سبب می‌شود تا از فناوری اطلاعات به‌عنوان ابزاری در رسیدن سازمان‌ها، از جمله کتابخانه‌ها، به اهداف اصلی خود به نحو شایسته بهره‌برداری شود. به‌نظر می‌رسد بهترین و مؤثرترین روش برای مقابله با نگرشی که فناوری اطلاعات را در سازمان‌ها، به‌ویژه کتابخانه‌ها، به یک هدف نهایی تبدیل کرده است برنامه‌ریزی راهبردی و بیان مأموریت‌ها، دیدگاه‌ها و تبیین اهداف کلی سازمان است تا بتوان ضمن استفاده بهینه از فناوری اطلاعات به هدف نهایی سازمان دست یافت.

## منابع

۱. سطانی، پوری؛ راستین، فروردین. *دانشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی*. تهران: فرهنگ معاصر، ۱۳۷۹.
۲. هانگر، دیوید جی.؛ بین، توماس ال. *مبانی مدیریت استراتژیک*. ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱.